

調査報告 1

ホールフーズマーケットの展開過程の概要とアマゾンによる買収の影響

中村学園大学 流通科学部

甲斐 諭
中川 隆

1. はじめに

ホールフーズマーケットはテキサス州オースティンで1978年に設立された〔1〕。業界初の全国的に認証された有機食料品店であり、アメリカで最も健康的な食料品店として位置づけられている。2016年度の売上高は約160億ドルであり、米国、カナダ、英国において460店舗以上の店舗を展開している。ホールフーズマーケットは約87,000人の職員を雇用しており、フォーチュン誌によってアメリカで「働く100人の最優秀企業」の1つとして20年連続でランクされている。

このように米国の生鮮食料品販売の名門のホールフーズマーケットが、ネット販売巨人のアマゾンに買収され、有機食品などのブランド性より低価格志向に消費者を導き、さらに小売業界だけでなく、広告業界、コンサルタント業界にも低価格が波及している実態を検討する。

2. ホールフーズマーケットの歴史

(1) 初期の頃

1978年、大学中退の25歳のジョン・マッキー(John Mackey)と21歳のレネ・ローソン(Renee Lawson (Hardy)) は、家族と友人から\$45,000を借りて、テキサス州オースティン市のサイファーウェイにおいて、小さな自然食品店を開店した〔1〕。

2年後、John と Renee は、Craig Weller および Mark Skiles と提携して、SaferWay を Clarksville Natural Grocery と合併させ、1980年9月20日に Whole Foods Market (以下、

ホールフーズマーケット) を開業した。10,500平方フィートの19名のスタッフを擁する店舗は、当時の標準的な健康食品店と比較すると大きかった。

1981年に、オースティン市は70年ぶりの最悪の洪水に見舞われ、同店は約40万ドルの被害を受けた。ホールフーズマーケットは保険に加入はしていなかったが、顧客や近隣の人、債権者、ベンダー、投資家が支援してくれたので、当店は洪水からわずか28日後に再開できた。

(2) 各地への拡大とカナダ・英国への進出

ホールフーズマーケットは1984年、オースティンから店舗展開を開始し、初めに Houston、Dallas に進出し、1988年には Whole Food Company を買収してニューオーリンズに開店した。1989年にはカリフォルニアのパロアルトに店舗を展開した。

新しい店舗を引き続き開店しながら、90代には自然食品チェーンを買収した。具体的には、北カリフォルニア州の Food for Thought、アトランタの Harry's Farmers Market stores、北カロライナの Wellspring Grocery、マサチューセッツとロードアイランドの Bread & Circus、ロスアンゼルス の Mrs. Gooch's Natural Foods Markets、北カリフォルニアの Bread of Life、東海岸と中西部の Fresh Fields Markets、ボストンの Nature's Heartland などを買収して拡大してきた。

ホールフーズマーケットは、北カリフォルニアの Food for Thought と Atlanta の Harry's

Farmers Market の買収を追加し、30年目を迎えた。2001年、ホールフーズマーケットはマンハッタンに移り、メディアや金融業界から大きな関心を集めた。2002年にはカナダに進出し、2004年には7つの Fresh & Wild ストアを買収して、英国に進出した。

（3）子会社の Whole Food Company

Whole Food Company (WFC) は、1974年10月にニューオーリンズで開店した。その使命は、健康的な食料を扱う食料品店であり、ピルやポーションで満たされた「健康食品」の店ではなかった。最初の4年間は毎年売上が倍増した。1978年までは、わずか1100平方フィートの店舗で年間100万ドル以上の売り上げがあった。その成功は同社のすべての株主であった従業員の努力によって達成されていた。

1981年に WFC はニューオーリンズの Esplanade 通りに、より大きな店舗を開店した。WFC はホールフーズマーケットの卸売部門である Texas Health Distributors の最大の外部顧客となった。1988年5月には、WFC はホールフーズマーケットに買収され、WFC の Esplanade の店舗がホールフーズマーケットの6番目の店舗になった。

（4）子会社の Wellspring Grocery

Wellspring Grocery は、3年間の計画と準備を経て1981年にオープンした。所有者である Lex と Anne Alexander は、ノースカロライナ州の Triangle コミュニティ (Durham, Raleigh and Chapel Hill) が食料を買い取る方法を変えようと努力した。その理念は、高品質で栄養価の高い食品を提供し、消費者が食べ物とより深くつながるように促すことであった。

Durham にある最初の店は、完全に菜食主義者用であった。1986年には、2ブロック先の広いスペースに移動し、消費者の需要に応じて、魚、家禽、肉を追加した。1990年には約10マイ

ル離れた Chapel Hill に2軒目の店舗が開店した。Wellspring Grocery は1991年の11月にホールフーズマーケットに買収され、傘下に入った。

（5）その他の子会社

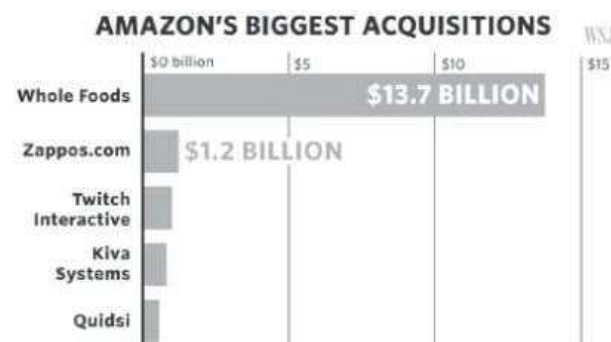
ホールフーズマーケットは、以下に述べる年に多くの会社を買収し、子会社として傘下に収めた。Bread & Circus (1992年)、Mrs. Gooch's (1993年)、Fresh Fields (1996年)、Bread of Life (1997年)、Amrion (1997年)、Merchant of Vino (1997年)、Allegro Coffee (1997年)、WholePeople.com (e-commerce subsidiary: 1999年)、Nature's Heartland (1999年)、Food For Thought (2000年)、Harry's Farmers Market (2001年)、Fresh & Wild (2004年)、Wild Oats® Markets (2007年)

3. アマゾンによるホールフーズマーケットの買収計画

（1）買収の情報

2017年6月16日に、アマゾンが高級食料スーパーであるホールフーズマーケットを図1に示すように過去最大額の137億ドルで買収すると発表した。またアマゾンは、2017年の8月24日に、米連邦取引委員会 (FTC) などの承認を経て8月28日に買収が完了する見込みであるが、買収完了後すぐに、ホールフーズマーケット一部の人気品目を値下げする計画だと発表した〔2〕。

図1 アマゾンの買収額比較



資料：THE WALL STREET JOURNAL, June 17, 2017

Amazon Worldwide Consumer の最高経営責任者(CEO)を務める Jeff Wilke 氏は声明で、「最高品質を維持するというホールフーズマーケットの長年にわたる方針を損なうことなく、価格を引き下げるつもりだ」と述べ、誰もが手ごろな価格で自然食品と有機食品を手に入れることになることと発表した。

このビジョンを前倒し、来客を増やすために、ホールフーズマーケットは買収完了の8月28日の月曜日から店頭で最も売れ行きの良い重要な食料雑貨を低価格で提供することにした。

さらに、アマゾンとホールフーズマーケットの技術チームは、ホールフーズマーケットのPOS システムとアマゾン Prime の統合作業を開始した。この作業が完了すると、Prime メンバーは特別な節約と店内の便益を受けることができる。両社は、ホールフーズマーケットの顧客の低価格化を実現するため、マーチャンダイジングやロジスティクスなど、時間をかけて追加の工夫をする予定である。

アマゾンの Worldwide Consumer の CEO である Jeff Wilke は、誰に対しても健康的な有機食品を低価格で提供することを決意しており、ホールフーズマーケットが長期間に亘って築いてきた信頼を損なうことなく価格を引き下げることができると公表した。さらに、Whole Trade の有機バナナ、責任ある経営で養殖されたサケ、有機大型褐色の卵、動物福祉の視点で育てられた85%が赤肉の牛肉の挽肉を含む重要な食料雑貨の価格を8月28月曜日から値下げする予定であると報告している。

加えて、これらの企画は単なる始まりに過ぎず、ホールフーズマーケットにおいて Amazon Prime を顧客報酬プログラムにし、一緒に工夫を続け継続的に価格を引き下げる予定であり、これらの仕事は重要であるので、私たちは興奮しながら仕事を開始したと述べている。

ホールフーズマーケットの共同設立者兼 CEO であるジョン・マッキー氏は、次のよう

に述べている。ホールフーズマーケットは39年間、最高品質の食品を顧客に提供するという使命を果たしてきた。アマゾンと協力していくつかの主要分野を統合することで、ホールフーズマーケットの高品質で自然な有機食品を使用して、価格を引き下げることができた。品質へのこだわりの一環として、地元の製品やサプライヤーを支援し、促進する努力を引き続き拡大する。ホールフーズマーケットとアマゾンが協力して革新を起こしていくつもりであると Jeff Wilke は、述べている。

(2) 統合買収による破格引き下げ

ホールフーズマーケットの店舗で2017年8月28日の月曜日にどのような新しいことが発生するのか、2つの企業統合によって顧客は何を期待できるのかを示す。ホールフーズマーケットは月曜日から、各店舗全体でベストセラーの品目を選択し、低価格で販売する。オーガニックアボカド、有機大型褐色卵、有機的に責任を持って養殖されたサケとティラピア、オーガニックベビーケールとベビーレタス、動物福祉の視点で飼育された85%赤身肉の牛肉の挽肉、アーモンドバター、有機フジ・リンゴ、有機バターなどが値下げの対象である。

将来的には、特定の技術的な統合作業が完了した後に、アマゾン Prime はホールフーズマーケットの顧客報酬プログラムになり、Prime メンバーに特別な貯蓄やその他の店内メリットを提供が可能になる。

ホールフーズマーケットと365 Everyday Value、Whole Paws、Whole Catch などの健全で高品質なプライベートラベル製品は、Amazon.com、AmazonFresh、Prime Pantry、Prime Now によっても販売される。Amazon Lockers は、ホールフーズマーケットの特定の店舗で販売される。顧客は、Amazon.com から地元のホールフーズマーケットのストアに出荷された商品を持ち帰るこ

とができる。

以上は始まりに過ぎず、今後ともアマゾンとホールフーズマーケットは、両社がロジスティクスとPOS（point-of-sale）および商品化計画システムを統合することによって、店舗の利点をより多く提供し、価格を引き下げる計画である。

ホールフーズマーケットは、新しい店舗を開店、新しい職員を雇用し、地元の農家や職人の支援を拡大するなど、チームの成長を続け、地域社会で雇用を創出する。同社は、ホールフーズマーケットのブランドのもとでの運営を維持し、最高水準の天然および有機食品を提供するという高い基準と責任を維持し、世界中の信頼できる納入業者からの情報源を引き続き提供する。ホールフーズマーケットの創業者の John Mackey は CEO として残り、ホールフーズマーケットの本社はテキサス州オースティンに留まる。

4. アマゾンによるホールフーズ買収の効果と他業界への波及

（1）アマゾンにとっての買収効果

アマゾンは買収完了と同時に、ホールフーズの取り扱い商品をアマゾンのサイトで販売するなどし、相乗効果を図った。

e コマースの販売分析を手がける米ワンクリックリテールによると、この1カ月間にアマゾンが同社 e コマースサイトで販売したホールフーズ商品の売上高は、160万ドル（約1億8000万円）であった〔3〕。

これを、詳しく見ると、アマゾンがホールフーズ商品をネットで取り扱い始めた最初の週の売上高は50万ドル、その翌週と翌々週はそれぞれ30万ドル程度に落ち込んだ。これは、ホールフーズ商品が品不足に陥ったことが主な原因だったが、4週目の売上高は、50万ドルにまで回復した。

この1カ月間における、ホールフーズ商品のネット販売額は、アマゾンの1カ月当たり平均

小売り販売額である80億ドル（約9030億円）に比べれば、ごくわずかであるが、これこそが、今回の買収の最大のメリットであり、今後アマゾンにおけるホールフーズ商品のネット販売が、直接的な売り上げ増大要因になる可能性がある〔4〕。

（2）ウォルマートへの影響

アマゾンは、ホールフーズ店舗を現在の460店から2,000店まで拡大することを計画しており、これにより8,000億ドル（約89兆円）規模の食料品小売業界でのシェアをさらに拡大する可能性があり、ホールフーズ買収により、アマゾンはウォルマートに真っ向から勝負を挑むことになるとの指摘がある〔5〕。

ウォルマート4,700店舗での売上高4,860億ドル（約54兆円）の中で、食料品は60%近くの2,916億ドル（約32兆円）を占めるが、これが縮小する可能性がある。

その理由は、アマゾンはネット販売が中心であり、顧客情報を大量に保持しており、顧客の嗜好、売れ筋、希望価格帯を個人毎に分析可能であり、実店舗での販売戦略策定に競合他社より有利であるからである。

またアマゾンによる高級品の価格引き下げの動向は、ブランド価値を広告で維持してきたブランド維持方法に変化を及ぼし、広告主が価格引き下げの重視し、広告の価値を認めないようになり、広告業界の縮小に直結する可能性がある。

さらにコンサルタント事業で企業を支援してきたコンサルタント業界にもクライアントがブランド形成より価格引き下げに関心を持ち始めたので、コンサルタント業界の縮小が懸念されている。

5. むすび

アマゾンによるホールフーズマーケットの買収とそれに続く、有機食品などのブランド品を低価格で販売する手法は、小売業界だけでなく、

広告業にも存立の意義を低下させ、業績の縮小に導いていると言えよう。

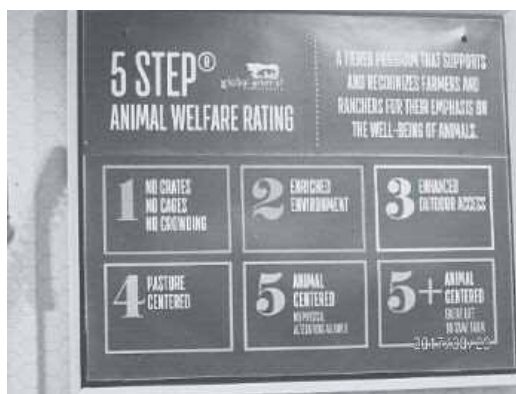
またアマゾンによるホールフーズマーケットの買収は、実店舗とネット販売の融合をもたらし、ネット販売で顧客情報を大量に保持している企業に、実店舗での販売を競合他社より有利にすることを示した。

このように、ネット販売等により顧客情報を入手し、有効に活用できる企業が今後は成長できる時代になっていくと思われる。

参考文献

- [1] Whole Foods Market,
<http://www.WholeFoodsMarket.com>
- [2] Amazon,
<http://www.businesswire.com/news/home/20170824006124/en/>
- [3] The Wall Street Journal, Sept. 29, 2017.
- [4] Japan Business Press, Oct. 3, 2017.
- [5] Japan Forbes, Sept. 22, 2017.





ホールフーズマーケットの展開過程の概要とアマゾンによる買収の影響

